

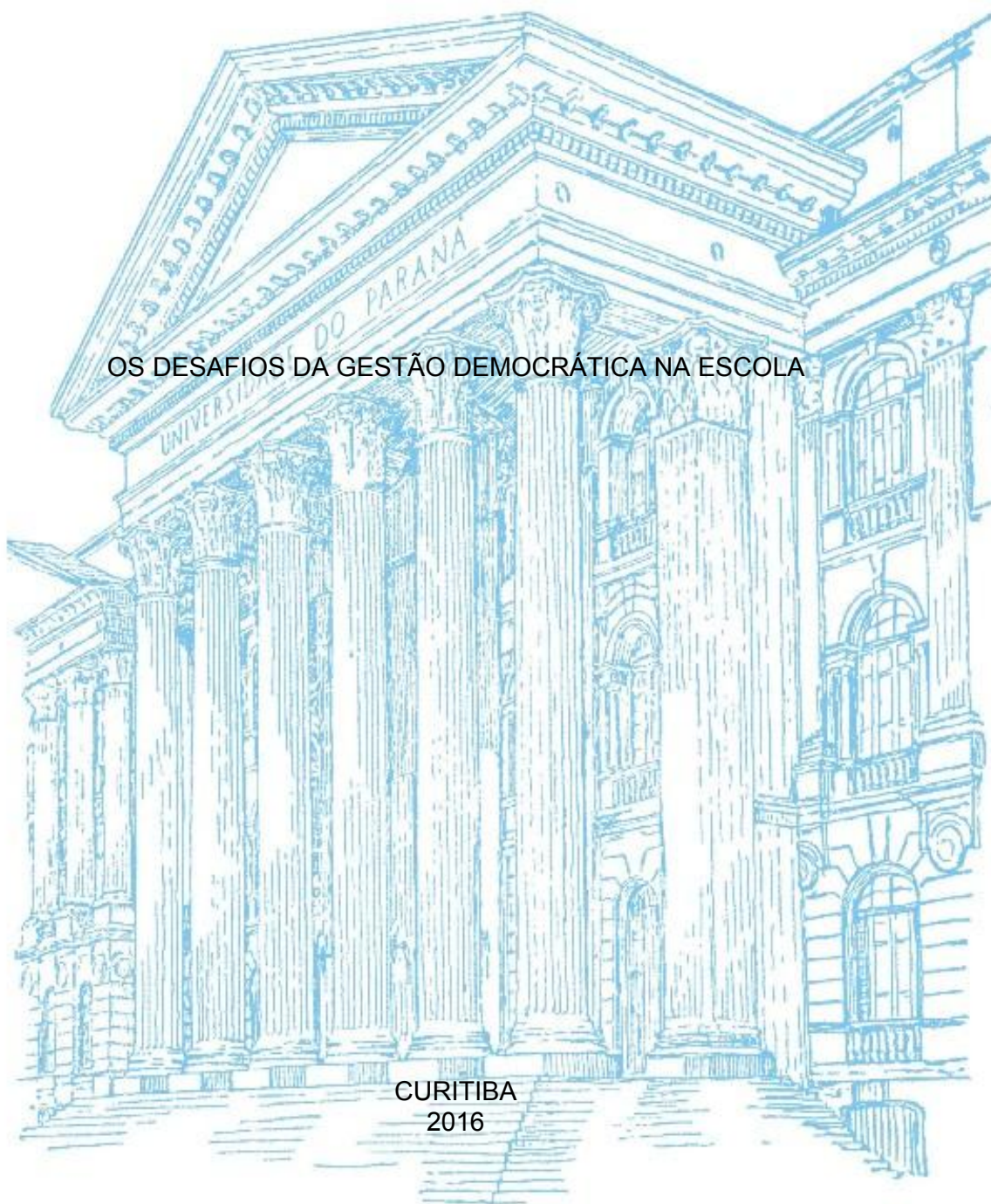
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

CÉLIA MARIA BARROZO PREMEBIDA

OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

CURITIBA  
2016



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

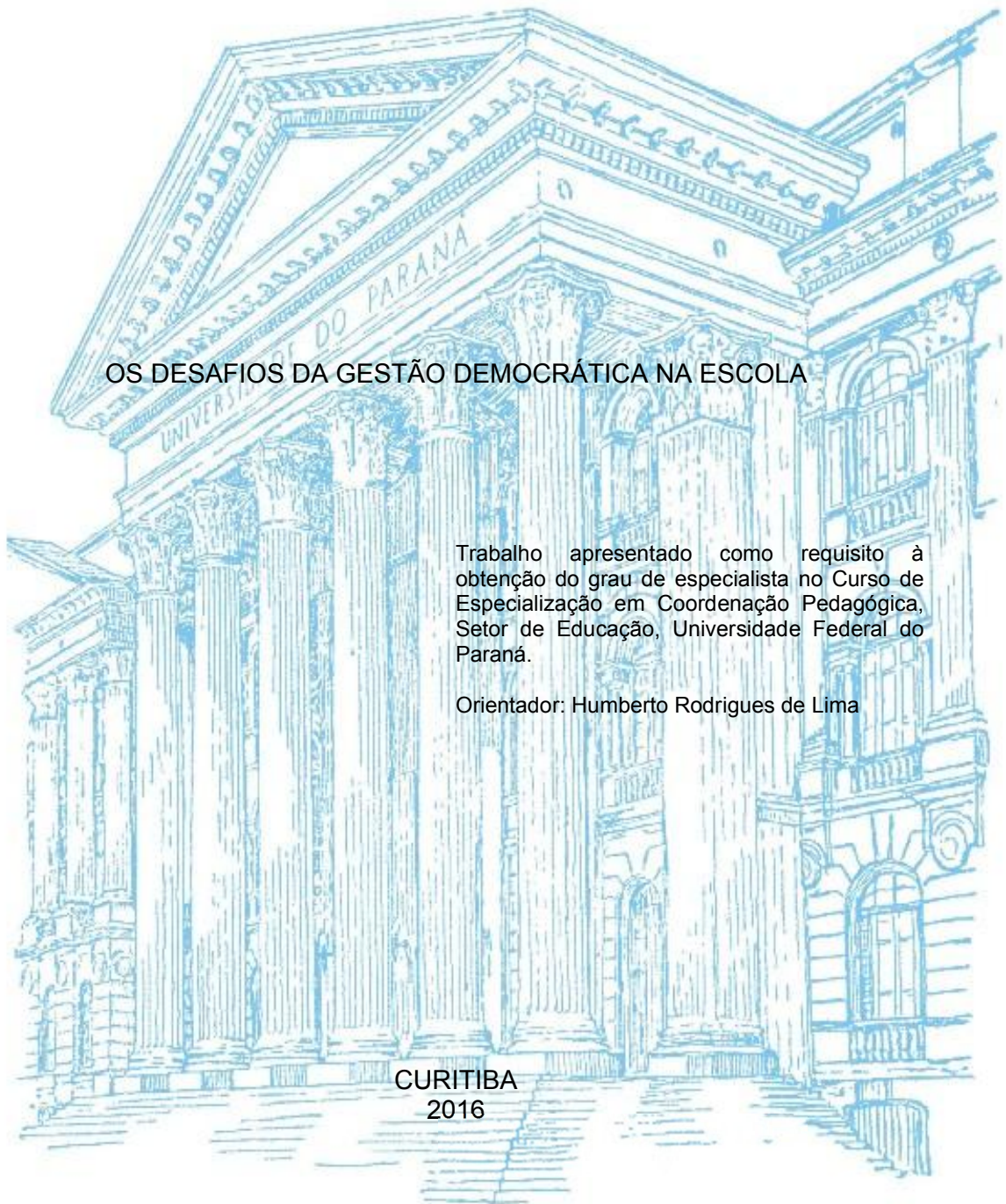
CÉLIA MARIA BARROZO PREMEBIDA

OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Humberto Rodrigues de Lima

CURITIBA  
2016





## OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Célia Maria Barrozo Premebida\*

**RESUMO:** A relevância de discutir questões vinculadas à gestão democrática das escolas públicas significa falar em como se estabelece a democracia no interior das instituições escolares, como acontecem as relações da escola com a comunidade, suas fragilidades, entraves e quais são seus anseios. Significa, também, investigar como deve se efetivar a participação da comunidade escolar, objetivando um trabalho coletivo e colaborativo a fim de responder aos desafios da contemporaneidade e a cultura organizacional da instituição, para a melhoria da qualidade do ensino e a apropriação do conhecimento como base para a emancipação do aluno e sua atuação crítica e transformadora do contexto social. Este estudo pretende evidenciar a importância da atuação dos gestores sob uma perspectiva democrática para enfrentar os desafios e as inúmeras possibilidades inerentes ao seu papel, no sentido de valorizar a autonomia da instituição educacional pública, assumindo responsabilidades por intermédio do estabelecimento de canais capazes de assegurar a efetiva participação do coletivo escolar nos processos de tomada de decisões.

**Palavras-chave:** gestão democrática, trabalho colaborativo, qualidade da educação.

---

\*Artigo produzido pela aluna Célia Maria Barrozo Premebida do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na modalidade EaD, pela Universidade Federal do Paraná, sob orientação do professor Humberto Rodrigues de Lima. E-mail: cpremebida@hotmail.com

## **Introdução**

A sociedade contemporânea exige a escolarização de todos os cidadãos, uma vez que para ter acesso aos bens e serviços construídos pela sociedade as pessoas precisam também do conhecimento sistematizado. Sem escolarização, o acesso ao conhecimento é limitado e exclui os sujeitos de todo o processo social. As reformas que estão sendo implantadas em nos países do mundo têm por objetivo realizar a adequação do sistema de ensino às transformações sociais e econômicas; porém, a principal preocupação deveria ser com a melhoria da qualidade da educação ofertada nas instituições escolares, sejam elas públicas ou privadas.

O presente estudo, ainda que não tenha a pretensão de concluir o debate, busca discutir as questões relacionadas à gestão democrática da escola pública, com base em pesquisa de cunho bibliográfico amparadas por análises e reflexões. As significativas transformações econômicas, científico-tecnológicas, sociais, culturais e políticas processadas no atual contexto social, têm influenciado a organização da sociedade que, concretamente, reflete em todos os processos educacionais, novas questões e rearranjos institucionais para a escola se adaptar a estas transformações. Ao longo dos anos, a organização da educação mediada por essas relações causou reflexos em diferentes momentos históricos, formas de desenvolvimento, gestão administrativa e sistemas de avaliação educacional. Ao discutir a temática concernente à gestão democrática das instituições públicas de ensino, o que este trabalho pretende é realizar a recuperação do sentido político do debate sobre o ato educacional e a busca de um ensino de qualidade, principalmente na Educação Básica.

O contexto no qual vivemos atravessa um processo de constantes e rápidas mudanças, e estas atingem as relações políticas, econômicas e culturais, causando significativas revoluções nas relações de trabalho, no desenvolvimento científico, nas alterações dos códigos sociais e trazendo inúmeros desafios para serem transpostos. É importante reconhecer que a dinamicidade do processo de transformação social que acontece e se organiza

conforme o momento histórico causa interferências diretas na educação; por conseguinte, a educação brasileira, no decorrer de sua trajetória, tem sofrido mudanças no seu direcionamento conforme as ocorrências no processo de desenvolvimento do nosso país.

A escola pública atual delinea-se como um espaço que possui relativa autonomia administrativa e pedagógica, necessitando de profissionais capazes de gerenciar de maneira eficaz as questões financeiras, administrativas e os aspectos pedagógicos. Numa perspectiva de gestão democrática, exige-se do diretor determinadas competências para gerir a instituição escolar atuando como articulador de diferentes ações no interior da instituição, desde aspectos vinculados ao currículo, passando pela formação dos docentes, coordenadores pedagógicos e funcionários até a mobilização de toda a comunidade escolar, em busca de uma educação escolar de qualidade.

Atuar com base em uma gestão democrática dos sistemas de ensino, significa ter clareza dos objetivos que se pretendem alcançar, rompendo com modelos ultrapassados e buscando pôr em prática uma participação consistente das instâncias colegiadas da instituição de ensino e o consequente fortalecimento das mesmas. O estabelecimento de uma educação capaz de humanizar os sujeitos, voltada para a emancipação e que esteja comprometida com a formação de cidadãos críticos e transformadores do meio social em que vivem, deve basear-se, a priori, em uma gestão democrática.

A esse respeito, afirma Paro, (1998, p.46) que “... a participação democrática não se dá espontaneamente sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se prever mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública”. A escola, entretanto, só consegue atuar de forma democrática quando o papel político e pedagógico do gestor encontra-se vinculado à proposição de ações estimuladoras da participação dos profissionais da instituição escolar.

Este estudo enfoca as questões presentes na gestão democrática da instituição escolar pública, já que é tarefa da escola, enquanto sistema de ensino responsável pela transmissão do conhecimento formal e sistemático, contribuir de forma consistente para a apropriação de conhecimentos significativos, a fim de que o estudante possa estar preparado para “... agir e

enfrentar, com segurança e competência, os desafios das várias dimensões da vida no âmbito pessoal, no mundo do trabalho e na sociedade” (LÜCK, 2012, p.36).

### **Autonomia da escola e a gestão democrática**

Ao longo dos anos, a história da educação brasileira passou por diferentes momentos históricos, formas de desenvolvimento e modelos de gestão. Ela se estruturou conforme os interesses do contexto histórico e social onde estava inserida e se constituiu de um processo marcado por diversas concepções e teorias de ensino e de aprendizagem no decorrer de sua trajetória. Dessa forma, é preciso a compreensão das transformações havidas na maneira de conceber a educação ao longo dos anos, para possibilitar a compreensão do ensino em nosso país na atualidade.

No final da década de 1970 e início da década de 1980 houve o fortalecimento das lutas pela democratização da sociedade brasileira, tendo sido criado um ambiente favorável para a ampliação e a reorganização dos movimentos sociais em nosso país. Os anos iniciais da década de 1980 foram palco de uma intensa mobilização da sociedade, com a exigência de eleições diretas para todos os cargos do executivo, inclusive para a presidência da República. Presenciou-se, nessa época, um aumento do controle público sobre o Estado, com ênfase para a gestão educacional democrática.

Os integrantes das instituições de ensino começaram a se manifestar em favor de eleições diretas para seus dirigentes e a criação de colegiados escolares objetivando a gestão democrática da educação, ressaltando-se que esses movimentos tiveram suas propostas contempladas na Constituição de 1988. O movimento popular da constituinte que culminou com a elaboração e promulgação da Constituição Cidadã de 1988, contribuiu para redemocratizar a educação no Brasil, por intermédio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN 9394/96, promulgada em 20 de dezembro de 1996.

A Constituição Federal de 1988 decorreu de uma fase em que o país passava por um grande otimismo vinculado a expansão da democracia e ao consequente fortalecimento da participação popular. Naquele momento houve uma abertura política, com o envolvimento dos representantes de diversos segmentos sociais na gestão de políticas públicas, por ser a educação considerada também uma política social com a finalidade de atuar na

construção da cidadania. Assim, no final da década de 1980, com o movimento em favor da democracia e de novas formas de gestão, tendo a finalidade de diminuir as desigualdades sociais e econômicas do povo brasileiro, verificou-se uma mudança de mentalidade que se estendeu para o interior das instituições escolares e persiste até os dias atuais.

A Constituição Federal de 1988, no Artigo 1º, embasa a autonomia da instituição escolar em nosso país, estabelecendo a democracia participativa. Em relação à educação, a Constituição aponta determinados princípios básicos em seu Artigo 206: o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a gestão democrática do ensino público. A gestão democrática expressa no Artigo 206 – Inciso VI da Constituição Federal foi, em 1996, reafirmada pela LDBEN nº 9394 no Artigo 3º - Inciso IX e faz menção no Artigo 14, quando se refere à gestão democrática, ao estabelecer que os sistemas de ensino definirão suas normas de gestão na educação pública com base em determinados princípios e suas peculiaridades.

Lück, 2000, assinala que a partir da década de 1990 houve a substituição da terminologia administração por gestão, no contexto educacional. Surgiu em virtude da alteração de denominação, a figura do gestor escolar, um profissional capaz de influenciar, motivar e assumir as decisões tomadas em conjunto; sem imposição e atuando de forma horizontal, com ações voltadas para a obtenção do sucesso da escola. Sob essa ótica, quanto mais disponível o gestor for com a finalidade de compartilhar responsabilidades, mais facilmente contará com a participação efetiva de alunos, docentes, funcionários, coordenadores pedagógicos e comunidade.

Quando abordamos a função social da escola, remetemo-nos a humanização dos sujeitos e ao papel da gestão democrática no interior da instituição escolar. A gestão democrática possui diversas configurações, como por exemplo, gestão participativa, compartilhada ou colegiada. No tocante à democracia, é importante salientar que a escola possui autonomia relativa nas questões administrativas, financeiras e pedagógicas.

Na história das ideias pedagógicas, a autonomia sempre foi associada ao tema da liberdade individual e social, da ruptura com esquemas centralizadores e, recentemente, da transformação social (GADOTTI; ROMÃO, 2004, p. 47).

Existe uma relativa complexidade na tarefa de pensar a autonomia, uma vez que se pode partir do conceito de liberdade total ou independência, ao levar em consideração os agentes sociais e as diferentes interfaces que integram a organização educacional. Dessa forma, para equacionar a possibilidade de direcionamento das decisões ou a desarticulação entre as diversas esferas, ou ainda o domínio de um grupo, desconsiderando os aspectos determinantes que permeiam a escola, a função da autonomia deve ser muito bem compreendida. Em se tratando da gestão da instituição escolar, do papel político e pedagógico do gestor em sua atuação no interior da escola, é fundamental compreender a gestão como um ato intencional e político.

A gestão democrática deve expressar a vontade de participação por intermédio de uma organização baseada na autonomia da instituição de ensino. A educação escolar de qualidade constitui um dos objetivos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em vigor, em busca de constituir um sujeito não apenas para integrar o mundo do trabalho, mas de formar o cidadão crítico e emancipado, transformador da realidade social e construtor de sua própria história. Vale lembrar que a gestão democrática engloba o diretor como profissional cuja função é promover o trabalho colaborativo para alcançar as finalidades e objetivos da educação, as metas da escola e, conseqüentemente, a efetiva apropriação do conhecimento pelos alunos. Para isso é preciso fortalecer as instâncias colegiadas presentes na instituição escolar e a efetiva participação dos protagonistas da escola na construção coletiva de documentos como Projeto Político-pedagógico e a Proposta Pedagógica Curricular, Regimento Escolar e o Plano de Ação.

As Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica conferem relativa autonomia administrativa e pedagógica para as instituições educacionais; isto exige profissionais capazes de exercer a gestão de maneira eficaz, tanto nas questões administrativas quanto nas pedagógicas; os recursos financeiros destinados às instituições, por terem passado por um processo de descentralização, necessitam de pessoas com capacidade, responsabilidade e comprometimento para gerenciá-los. Compete ao gestor responsabilizar-se pela articulação das ações externas e internas, tomada de decisões coletivas e estabelecimento de parcerias buscando pôr em prática o trabalho coletivo, garantindo a participação de todos os envolvidos.



Para que a escola pública atual possa realizar sua função social, há necessidade da proposição de ações da gestão escolar a partir das questões pedagógicas, com base em políticas públicas com a finalidade de garantir a permanência do estudante na instituição escolar, pois o acesso já está praticamente solucionado. Ainda em se tratando de políticas públicas, é vital que estas apontem ações capazes de garantir uma educação de qualidade, para diminuir o processo de exclusão social de grande parte da população brasileira que depende da escola para construir a sua cidadania. Como se pode ver, os desafios impostos ao gestor são bastante complexos e para realizar o enfrentamento das ações, o gestor deve planejá-las previamente. Vale ressaltar a afirmativa de Kuenzer, 1990, "... não há mudança sem direção; portanto, ao planejar é preciso que se saiba onde se pretende chegar".

A prática da gestão democrática vinculada à autonomia necessita que sejam estabelecidos mecanismos legais e institucionais capazes de promover a participação social. Essa participação pode ser colocada em prática por intermédio do desenvolvimento de políticas educacionais no momento do planejamento, no processo de tomadas de decisões, utilização de recursos e nos processos de avaliação da escola e na própria política educacional. Vale ressaltar a importância de ser democratizado o acesso do aluno à escola, bem como o estabelecimento de ações que garantam a permanência e o sucesso desse aluno, buscando a universalização do ensino e a garantia do debate sobre a qualidade social da educação.

A autonomia da escola significa a possibilidade de elaborar um plano de trabalho educacional cujos beneficiados sejam os estudantes, devendo contar com a participação de todos os protagonistas envolvidos no processo educativo. Um dos aspectos mais importantes da autonomia da instituição escolar é o exercício da democracia em um ambiente público; é possibilitar aos gestores e coordenadores pedagógicos a instrumentalização para que possam atender a todas as pessoas da comunidade escolar, em lugar de encaminhá-las para outros órgãos governamentais em centros mais distantes. Um dos objetivos da autonomia é buscar o fortalecimento da instituição escolar e a melhoria da qualidade, não só do atendimento ao estudante, mas da comunidade.

Para exercer a autonomia, a escola precisa assumir a responsabilidade de prestar contas de suas ações, ou seja, do que realiza ou deixa de realizar, sem delegar a outros setores externos à escola essa tarefa. Afirma Paro (2001, p. 113-115), que a escola deve valorizar a autonomia pedagógica, lembrando que a própria instituição escolar pode selecionar os conteúdos e a metodologia de ensino para que possa efetivar intervenções pedagógicas eficazes. A natureza da atividade pedagógica exige essa autonomia, visto que questões imprevisíveis que surgem no cotidiano escolar não podem sofrer um planejamento antecipado, para não comprometerem a criatividade que deve vincular-se ao ato educacional.

A escola exerce a sua autonomia quando desenvolve a capacidade de elaborar e realizar projetos educacionais com a finalidade de beneficiar os alunos e pode contar com a participação de todos os integrantes da comunidade escolar.

Ainda com base nos estudos de Paro, (2001), a autonomia administrativa da instituição escolar esbarra nas políticas educacionais estabelecidas, lembrando que o Estado é quem define as diretrizes gerais para o sistema de ensino, porém cada escola deve praticar a gestão com base nas peculiaridades do contexto onde se insere e em suas possibilidades.

### **Aspectos da Gestão Democrática e os objetivos educacionais**

Ao longo dos anos, a instituição escolar atuou como uma organização cumpridora de trabalhos e metas burocráticas; contudo atualmente com as transformações que percebemos na sociedade e na própria estrutura educacional, a escola atua como uma organização social, cultural e humana, um espaço onde acontecem decisões educativas, pedagógicas e curriculares. Tanto os profissionais da escola, presentes em seu interior, quanto os familiares, alunos e membros da sociedade civil, são importantes para o processo uma vez que contribuem para que as ações se efetivem.

Usualmente, no cotidiano escolar, são verificadas inúmeras relações de poder autoritárias e unilaterais, que se perpetuam ano após ano na instituição; neste sentido, o trabalho coletivo é visto como condição básica para a reconstrução de novas práticas educativas mais flexíveis, pautadas por uma relação dialógica. O trabalho envolvendo o coletivo escolar constitui uma forma de atualização e reflexão sobre o ato educacional e seus desdobramentos.

Trabalhar coletivamente e de maneira colaborativa não significa todas as pessoas exercerem suas atividades profissionais juntas, em todo o momento; com base em objetivos decididos em conjunto, pode-se dividir responsabilidades, a partir de uma troca de informações e a continuidade do trabalho seguir em direção aos objetivos elencados.

A participação com responsabilidade contribui para consolidar o trabalho coletivo na escola, porém exige participação crítica, atitudes reflexivas, ações intencionais e rompimento das relações de poder autoritário para um processo democrático. Afirmam Linhares (1986, p. 16), que o esperado da instituição escolar é que ela possa incentivar a capacidade de seus integrantes no discernimento e compreensão da realidade histórica, para fortalecer os sujeitos presentes em seu interior, a fim de ampliar as possibilidades da realização humana e social de todos.

Houve uma grande valorização da figura do gestor da instituição escolar, afirma Antunes; Carvalho (2008), com a proposta de gestão democrática, assim como a preocupação no sentido da capacitação profissional do mesmo, com a finalidade de que o gestor possa gerir a escola pública com base em uma concepção descentralizadora e exercício da autonomia.

Nesse momento, é importante enfatizar o papel do diretor da instituição como profissional capaz de incentivar o trabalho coletivo, estabelecendo um diálogo permanente com os docentes, coordenadores pedagógicos, funcionários, alunos e familiares, na busca de uma educação de qualidade, de forma a garantir a permanência e o sucesso dos estudantes. Constitui tarefa do diretor, a gestão de um projeto educacional comprometido com o processo democrático e a transformação da escola e da comunidade, buscando melhorar as condições para a prática pedagógica, o trabalho docente e a participação dos estudantes, enquanto sujeitos da própria aprendizagem.

Tendo por base os princípios da gestão democrática, pretende-se que a equipe de gestores exerça efetivamente suas atribuições enquanto educadores, para garantir não apenas o acesso, mas a permanência dos estudantes em uma educação básica capaz de assegurar a qualidade do ensino e também propiciar uma política educacional formadora de cidadãos em condições de viverem em uma sociedade que passa por rápidas transformações e está permeada por diferentes demandas.

Um dos desafios significativos para a direção da instituição escolar é o estabelecimento de um diálogo permanente com os integrantes da escola, a fim de incentivar o trabalho coletivo na construção de estratégias e ações para viabilizar o encaminhamento eficaz do processo educacional, não sem antes ter diagnosticado a real situação em que se encontra a escola e quais os entraves e dificuldades que devem ser enfrentados e transpostos.

É pertinente salientar que o grau de dificuldade de cada escola pode impor limites à participação do coletivo e ao processo de tomada de decisões pois, limitado por questões de tempo, conflitos específicos de qualquer atividade que se pretenda participativa, levando em conta a diversidade presente na escola, todas as proposições coletivas costumam deparar-se com obstáculos, uma vez que atuar numa gestão democrática exige não só comprometimento, mas uma ação intencional.

Nessa perspectiva, o papel central do gestor deve estar voltado para um projeto educativo com o compromisso de transformar a escola e conscientizar a comunidade escolar buscando ofertar condições adequadas para um trabalho docente eficaz, de maneira a assegurar a organização interna da escola e o fortalecimento das instâncias colegiadas, tendo em vista a aprendizagem do aluno para que este, além de compreender a realidade onde vive, concomitantemente possa apropriar-se do conhecimento e de informações.

A gestão, vista dessa maneira adquire uma dimensão bastante diferente daquela associada a uma ideia de comando; é possível administrar por intermédio do diálogo, do respeito e do trabalho colaborativo. Ainda nos dias de hoje, a gestão do ensino público continua sendo associada ao controle das ações de outras pessoas, com predomínio dos paradigmas tradicionais nos quais a questão administrativa está vinculada à hierarquia e burocracia do Estado, possuindo características autoritárias e centralizadoras. Com esse tipo de prática, administrar continua sendo confundido com dar ordens e impor.

Tomando como referência a concepção de Paro (2006), administração significa utilizar racionalmente os recursos disponíveis para certas finalidades. A administração, não constituindo um fim em si, pode se articular com inúmeros objetivos, possibilitando que ela não esteja relacionada com o autoritarismo e sim vinculada a um processo democrático de gestão. Há inúmeras alternativas para implementar a democratização da escola e estas

resultam das discussões, do enfrentamento das dificuldades e das possibilidades políticas que surgem no interior das instituições escolares e são desencadeadas pelos profissionais que nelas atuam, notadamente pelo gestor.

Dessa forma, ao se pensar o processo de gestão educacional democrática, há necessidade da compreensão da cultura escolar, seus processos e também como estão articulados aos seus determinantes históricos sociais e políticos. É relevante a compreensão das diferentes concepções de gestão democrática.

As variadas formas de gestão estão ligadas à ruptura do modelo autoritário e centralizador, favorecendo a participação de todos; no entanto as ações devem articular-se aos interesses da coletividade. Por favorecerem a real compreensão do mundo, de si próprio, dos outros e das relações sociais, elas são fundamentais para organização de um projeto coletivo e que retrate os desejos da comunidade escolar.

Nos anos 1990, pode ser encontrada nas esferas políticas oficiais a questão democrática, embasada nas transformações que se processaram no mundo do trabalho. A partir dessa década surgiram novos modelos de organização e gestão de processos produtivos e com maior flexibilidade. Sob essa ótica, a instituição escolar começou a ser gerenciada como uma empresa. O gestor escolar da instituição pública, assumia inúmeras funções baseadas no novo modelo de acumulação do capital, devendo apresentar autonomia, autocontrole, criatividade e flexibilização.

“A descentralização operacional aumentou as responsabilidades da escola, levando seu gestor a se defrontar com novos desafios e a assumir o novo papel de coordenar as ações dos diferentes componentes do sistema educacional na tomada de decisões conjuntas, a estimular o trabalho em equipe e as dinâmicas de trabalho identificadas por cada escola e resolver seus problemas de forma autônoma, para melhorar as condições da escola, especialmente materiais”  
CARVALHO (2005, p.163).

Se questionarmos qual é a finalidade da gestão democrática e a quem ela serve, poderemos nos remeter à conceituação de Paro (2006, p.18), de que a administração é a “utilização racional de recursos para realização de

determinados fins”. Para responder a questão acima formulada, é importante pensar em aspectos que vão além dos escolares, isto é, qual o tipo de sociedade que almejamos para nós e os demais.

Assim, para que a gestão da escola se configure como uma ação política, é necessário que seja tomada uma posição política (DOURADO, 2006), de maneira que o gestor de uma instituição escolar não pode se furtar aos desafios existentes no cotidiano e suas ações serão resultado de seu posicionamento.

Incentivar ações efetivas que conduzam à democratização das instituições de ensino leva à necessidade de ampliar e compartilhar responsabilidades, prestar contas, ter transparência, ética, atitudes críticas e reflexivas em relação aos resultados que se almeja obter. Ao ampliar e compartilhar as responsabilidades, é possível compreender o que faz de cada sujeito e coletivamente ao ter que responder por suas ações, ao realizar os compromissos e a se comprometer com eles, prestando contas. Vale ressaltar que a gestão democrática encontra-se presente nas relações que envolvem interdependência e transparência, na ética, intercedida pelas atitudes reflexivas e críticas em relação aos resultados obtidos.

Entende-se que é importante o posicionamento em relação à tomada de decisões, especificamente os envolvidos no sistema de ensino, da escola e os profissionais que atuam na área educacional.

A gestão democrática da educação, em termos legais está contida na Constituição Federal de 1988, artigo 206, inciso VI, referindo-se a esse tipo de gestão apenas para o ensino público, isto é, na forma de lei. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), nº 9394/96, artigo 3º, inciso VIII dispõe sobre a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996). A LDBEN/1996 foi sancionada após várias batalhas e debates entre as entidades que representavam a educação no país, a exemplo daquelas que se incorporaram ao Fórum Nacional da Educação na Constituinte em Defesa do Ensino Público e Gratuito.

A LDBEN/1996 faz menção no artigo 14, em relação à gestão democrática, quando determina que:



Os sistemas de ensino definirão suas normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Ainda em relação à gestão democrática, outros artigos da LDBEN trazem referências: Art. 9º, elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE) em colaboração com instâncias federativas; Art. 12, ao propor a elaboração e execução da Proposta Pedagógica da escola com base na autonomia; artigo 15, ao assegurar progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas; artigo 75, § 3º, transferência direta da União de recursos para as instituições escolares, que, nesta sistemática, coloca a criação da Unidade Executora, entidade privada sem fins lucrativos, representativa das escolas públicas, integrada por membros da comunidade escolar comumente denominada de Caixa Escolar, Associação de Pais e Mestres, Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres, dentre outras entidades, constituídas para receber, executar e prestar contas dos recursos destinados às referidas escolas.

Tendo o governo a ideia de delegar responsabilidades, ou seja, descentralizar o poder, assume juntamente com a comunidade escolar responsabilidades de conduzir a educação de forma democrática, na qual decisões voltadas para a educação ficaram mais voltadas para a democracia representativa do que para a participativa, proporcionando para a área educacional uma dinâmica de organização e mobilização. Assim, o nível representativo é a forma de governo em que o povo elege o representante, mas não toma parte nas decisões, pois tais funções são cabíveis somente ao próprio representante. No entanto, em termos legais (Constituição de 1988 e LDBEN de 1996) foi exarado o princípio da representatividade, mediante Conselhos, e não deixa de ser uma forma de participação da comunidade.

### **Considerações finais**

A instituição escolar pública deve ter clareza sobre o seu papel social e a sua responsabilidade e compromisso com o estabelecimento de uma educação de qualidade. Com o intuito de cumprir de maneira efetiva sua tarefa de ensinar, que é o que se espera da escola, é fundamental que a comunidade escolar tenha uma visão realista de como estabelecer ações colaborativas que se remetem ao desempenho acadêmico e a apropriação do conhecimento pelos estudantes, no entanto, estas necessitam ser compatíveis com os recursos físicos, materiais e humanos disponíveis.

Uma gestão democrática deve partir de uma nova forma de organização do trabalho no interior da escola, tendo por base as condições concretas de que dispõe e amparado pelos interesses expressos pela comunidade escolar na condução da instituição educacional numa perspectiva de uma atuação participativa, medidas isoladas e improvisadas devem ser abolidas, uma vez que estas sempre demonstram ser ineficazes e conduzem a expectativas desvinculadas da realidade. Compete ao gestor da instituição, estabelecer mecanismos capazes de estimular a participação de todos nos momentos de análise, no decorrer do processo da tomada de decisões e na proposição de intervenções. Dessa forma, é essencial o comprometimento da comunidade escolar, com base na conexão entre finalidades e estratégias para alcançar as metas estabelecidas coletivamente.

A responsabilidade deve ser assumida por todos, sob pena de continuarmos com uma escola cuja organização fique muito distante do esperado; as ideias e sugestões de nada adiantam, se as iniciativas frustram-se antes mesmo de serem postas em prática, sendo sempre relegadas, postergadas indefinidamente. Os esforços devem ser também dirigidos para a autoavaliação institucional, buscando definir prioridades para a obtenção de resultados satisfatórios nas ações vinculadas a uma gestão democrática.

Assim, é fundamental que a instituição escolar tome iniciativas para construir sua autonomia, amparada por uma gestão democrática para detectar situações que afetam negativamente os procedimentos cotidianos e o desempenho docente, com a finalidade de garantir a efetiva participação da comunidade escolar.

## Referências

ANTUNES, R.T. **O gestor Escolar**. Cadernos PDE, PR:SEED, 2008.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF:MEC, 1996.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica, Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. 88p. DOURADO, L.F. Gestão da Educação Escolar. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06\\_gest\\_edu\\_esc.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf). Acesso em 12/06/2016.

BRASIL. **Lei nº 11.494**, de 20 de junho de 2007. Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação.

BRASIL. **Lei nº 9.424**, de 24 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério, na forma prevista no artigo 60, Parágrafo 7º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e dá outras providências, Brasília, DF, 1996.

DOURADO, L.F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão de educação no Brasil. In: FERREIRA, N.S.C. Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos debates. São Paulo:Cortez, 2000 p. 77-95.

GADOTTI, M; ROMÃO,J.E. Autonomia da escola: princípios e propostas: São Paulo: Cortez, 2004.

KUENZER, A. CALAZANS, M. J. GARCIA, W. **Planejamento e educação no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1990.

LINHARES, C.F.S. **A Escola e seus Profissionais**. Rio de Janeiro: AGIR,1986

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e Implicações quanto à formação de gestores. **EM Aberto**. Gestão escolar e formação de gestores. Brasília, v. 17, nº 72, jan/ jun., 2000, p. 24.

LÜCK, H. **Perspectiva da avaliação institucional na escola**. Rio de Janeiro: Vozes. 2012.

PARO, V.H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1998.

